

RAFAEL BALL

Die Bibliothek als Profit-Center

1. Allgemeine Einführung

Die Lektüre einschlägiger Fachliteratur hält keine guten Nachrichten für uns Bibliothekare bereit. Die jährlich erscheinenden Preisindizes des Buch- und Zeitschriftenmarktes sowie der Bericht über die Etatsituation in wissenschaftlichen Bibliotheken veranschaulichen deutlich das Dilemma deutscher Bibliotheken.¹ Das Szenario ist hinreichend bekannt und stellt sich wie folgt dar: kontinuierlich steigende Preise für Monographien und Zeitschriften gepaart mit einem sich stetig wandelnden Markt für elektronische Publikationen einerseits und bestenfalls stagnierenden Etats der Informationseinrichtungen andererseits. Die Schere zwischen dem, was möglich und dem, was machbar ist, klappt immer weiter auseinander. Angesichts der enormen Verschuldung öffentlicher Haushalte, es ist die Rede von zwei Billionen Mark, wird sich die finanzielle Ausstattung der Bibliotheken weder kurz- noch mittelfristig auf ein zufriedenstellendes Maß stabilisieren lassen. Die Reaktion auf die Haushaltsmisere der öffentlichen Hand bedeutete und bedeutet für Bibliotheken in der Trägerschaft von Bund, Ländern oder Kommunen ein Herunterfahren auf das Notwendigste.

Öffentliche Bibliotheken, rechtlich ohnehin eine freiwillige Aufgabe von Kommunen, werden auf ihre zentralen Einrichtungen reduziert. Stadtteilbibliotheken werden verstärkt geschlossen oder gehen in die Trägerschaft von Bürgerinitiativen über. Informationseinrichtungen im akademischen Sektor sind angesichts stagnierender, wenn nicht sogar rückläufiger Etats, kaum in der Lage, die wachsende Informationsbedürfnisse ihrer Klientel zu befriedigen. Als Beispiele seien hier die Stadt- und Universitätsbibliothek Frankfurt, die Universitäts- und Stadtbibliothek Köln sowie die Universitätsbibliothek Konstanz aufgeführt. Betrachtet man die Entwicklung der Erwerbungssetats für die Jahre 1995/96, lassen sich folgende Zahlen ermitteln:² Sowohl die Universitätsbiblio-

¹ Reinhardt, Werner; Griebel, Rolf: Harrassowitz-Preisindex für die wissenschaftliche Buchproduktion 1996. In: Bibliotheksdienst, 32 (1998), S. 22-29. Griebel, Rolf; Tschardtke, Ulrike: Etatsituation der wissenschaftlichen Bibliotheken 1997. In: ZfBB 45 (1998), S. 1-50.

² Deutsche Bibliotheksstatistik 1996. Hrsg. von Sabine Kieslich. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1997. Teil B: Wissenschaftliche Bibliotheken, S. 27-28.

thek in Köln als auch die Universitätsbibliothek Konstanz müssen mit rückläufigen Erwerbungssetats, d. h. konkret mit -4,3 % in Köln bzw. mit -16,4 % in Konstanz operieren. Die Stadt- und Universitätsbibliothek Frankfurt verzeichnet zwar mit 2,5 % Zuwachs ein leichtes Plus, doch ist der Umfang des Zuwachses so gering, daß er lediglich für den Ausgleich der Inflation herangezogen werden kann und nicht zu einer wesentlichen Verbesserung der Erwerbungsituation führt.

Firmeninterne Informationseinrichtungen haben als Teil eines auf Profit ausgerichteten Wirtschaftssubjekts schon immer unter finanziellem Rechtfertigungsdruck gestanden und mußten sich stets strengen Kosten-Nutzen-Analysen unterziehen. Trotz steigender Gewinne der freien Wirtschaft in den letzten Jahren hat sich an ihrer Situation nichts geändert. Interner Kostendruck besteht unvermindert, da die Unternehmen dem kurzfristigen „share-holder value“ mehr Bedeutung beimessen als der mittel- und langfristigen Optimierung von Organisationseinheiten wie Bibliotheken, die nicht direkt dem Produktionsprozeß angeschlossen sind.

Die Bibliotheken stehen dieser Entwicklung jedoch nicht phantasie- und aktionslos gegenüber. In Eigenregie oder unter Begleitung übergeordneter Stellen werden neue Managementmethoden in Bibliotheken eingesetzt. Da ist von Verschlankung des Apparats die Rede, von Effizienzsteigerung und neuen Steuerungsmodellen. Bibliotheken im Universitätsbereich müssen sich im Rahmen des Globalhaushaltes mit anderen Hochschuleinrichtungen über die Verteilung der Mittel auseinandersetzen, dabei ihre Leistungen für den Wissenschaftsbetrieb aufzeigen und kostenbewußtes Handeln unter Beweis stellen. Die Informationseinrichtungen in der freien Wirtschaft waren auch hier die ersten, die sich dieser Entwicklung stellen mußten. Hier wurden einzelne Bereiche, wie z. B. die Erwerbung von Zeitschriften, vollständig bzw. teilweise ausgegliedert. Die Bibliotheken selbst wurden z. T. aus den Unternehmen ausgegliedert und als eigenständige Profit-Center installiert, die ihren Beitrag zum Gesamtgewinn oder zumindest einen Deckungsbeitrag zum Budget des Unternehmens beitragen sollen. Dieser Forderung sehen sich auch immer mehr Bibliotheken aus den anderen Bereichen ausgesetzt. Der Beitrag versucht, nach eingehender Erläuterung zentraler betriebswirtschaftlichen Termini, betriebswirtschaftliche Ansätze auf den Bibliotheksbereich zu übertragen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Darstellung der Organisationsform „Profit-Centre“ und ihren Möglichkeiten und Grenzen bei der Anwendung im Bibliothekssektor.

2. Betriebswirtschaftlicher Hintergrund

2.1 Charakteristika deutscher Unternehmensorganisationen

In den letzten Jahren wurde die Unternehmenskultur in der deutschen Wirtschaft im wesentlichen von folgenden Merkmalen geprägt:

- Definition des Unternehmens und seiner Entscheidungsträger über Aufbauorganisation (Zahl der Mitarbeiter und Abteilungen)
- Übersteuerung, d. h. zu hohe Regelungsaktivitäten durch die höchste Entscheidungsebene im operativen Bereich bei gleichzeitiger Untersteuerung im strategischen Bereich
- festgefahrene Entscheidungswege und -strukturen mit geringer Flexibilität
- fehlende Integration der „Mit“-Arbeiter bei wichtigen Entscheidungen. Statt dessen wird die „3K-Methode“ angewandt, die ein japanischer Unternehmensberater mit den Worten „kommandieren, kontrollieren, korrigieren“ charakterisiert.³
- Mißtrauenskultur und Mißerfolgsvermeidung anstelle von Vertrauenskultur und Erfolgssuche (Motto: Lieber nichts tun, als Fehler machen)

In Zeiten wirtschaftlicher Degression können Unternehmen mit solch einer Unternehmensphilosophie nicht oder nur unzureichend auf die Veränderungen des Marktes reagieren. Als Reaktion auf die oben erwähnten unflexiblen, unwirtschaftlichen und undurchschaubaren Unternehmensstrukturen gibt es schon seit längerer Zeit konkrete Ansätze, Unternehmen neu zu strukturieren und unter Einsatz neuer Managementstrategien auch auf eine neue Art und Weise effizienter zu führen. Damit soll eine schnelle und flexible Reaktion auf das dynamische Geschehen am Markt ermöglicht werden.

Bei dem konkreten Vorgang löst das Management nach einer Segmentierung des Tätigkeitsprofils des Unternehmens einzelne Organisationseinheiten aus dem Gesamtkomplex heraus und formt sie um in Service-, Cost- oder Profit-Center. Bei dieser Transformation muß dem Management bewußt sein, welche Aktivitäten erfolgreich in welchem Organisationstyp realisiert werden können. Die gewünschte Erwirtschaftung von Gewinn, das Operieren am internen oder externen Markt sind zentrale Aspekte, wenn es darum geht, den einzelnen Unternehmensbereichen neue Strukturen zuzuweisen.

³ Füser, Karsten: Modernes Management: Lean Management, Business Engineering, Benchmarking und viele andere Methoden. München: C.H. Beck, 1997, 210 S. – (Beck-Wirtschaftsberater im dtv)

2.2 Organisationsformen: Service-, Cost- und Profit-Center

Die heute geläufigen Organisationsformen sind – wie bereits oben aufgeführt – Service-, Cost- und Profit-Center. Im folgenden sollen sie kurz erläutert werden:⁴

2.2.1 Service-Center

Das Service-Center ist ein eindeutig abgrenzbarer Bereich mit einem Führungsverantwortlichen. Die produzierten Güter und Dienstleistungen werden ausschließlich für einen internen Markt erbracht. Die Zielgruppen sind Entscheidungsträger und Mitarbeiter des Unternehmens. Der gängige Irrglauben, Service-Center seien ohne weiteres für den externen Markt zu öffnen, schließt sich also schon per definitionem aus. Als Dienstleister für die anderen Unternehmensbereiche zeichnet sich die Bibliothek durch die Bündelung spezifischen Know-hows aus, das auf dem externen Markt nur schwer zugänglich ist. Die Kostenverrechnung erfolgt zu internen Transferpreisen, welche die entstandenen Kosten weitgehend abdecken sollen. Die Manager von Service-Centern sind verantwortlich für den Verrechnungserlös (oder auch internen Umsatz) ihrer Einrichtungen und für die Kosten der Leistungserstellung. Sie verfügen über keine eigenen Geldmittel und tätigen lediglich Investitionen und Ausgaben im Rahmen des mit dem Management vereinbarten Budgets. Was bedeutet also Erfolg für Service-Center? Da er sich nicht pekuniär ausdrücken muß, sollten interne Abläufe optimiert, die zugewiesenen Mittel zielgerichtet eingesetzt werden, um im Endeffekt einen größeren Nutzen zu erzielen.

2.2.2 Cost-Center

Das Cost-Center ist ein eindeutig definierbarer Unternehmensbereich. Es übernimmt für das Unternehmen Querschnittsfunktionen. Klassische Beispiele sind die Personalverwaltung oder die Finanzabteilung eines Unternehmens. Cost-Center weisen in der Regel keine Erlöse auf. Die Kosten werden von den anderen Unternehmenseinheiten getragen. Das Cost-Center arbeitet ausschließlich für einen internen Markt. Firmeninterne Kenntnisse dürfen nicht nach außen dringen, das Arbeiten für externe Kunden verbietet sich somit. Ähnlich wie beim Service-Center entsprechen die Sollgrößen für den Input dem des Output. Auf die Erwirtschaftung von Gewinn oder eines Deckungsbeitrages wird verzichtet. Erfolgsmaßstab eines Cost-Centers ist die kostenoptimale Erledigung sowie die hohe Ausführungsqualität der übertragenen Aufträge und Aufgaben. Das Cost-Center erfordert den geringsten Managementaufwand der drei Center-Typen.

⁴ Sager, Otto: Die Führung eines Profit-Centers. Unterlagen einer Fortbildungsveranstaltung. St. Gallen: Institut für Betriebswirtschaft, 1996. Getr. Pag.

2.2.3 Profit-Center

Das Profit-Center ist ein klar abgrenzbarer Unternehmensbereiche mit eigenem Management. Sein Output richtet sich sowohl an den internen als auch dem externen Markt. Dabei gilt es sich im Wettbewerb mit anderen Anbietern zu bewähren. Der Erfolg des Profit-Centers wird am Gewinn bzw. am erwirtschafteten Deckungsbeitrag für das Budget des Gesamtunternehmens gemessen. Bei juristisch unselbständigen Profit-Centern tragen die Manager keine Verantwortung für Finanzen und Liquidität der Firma, obwohl sie mit ihrem Finanzgebaren Einfluß auf Gewinne und Verluste des Unternehmens haben. Investitionen und Ausgaben von Profit-Centern können nur im Rahmen des vereinbarten Budgets getätigt werden. Die Einrichtung von Profit-Centern erfolgt häufig unter der Maßgabe des wirtschaftlichen Erfolges. Um dem gerecht zu werden, tendieren Profit-Center oftmals zur kurzfristigen Gewinnmaximierung und laufen dabei Gefahr, langfristige Ziele zu vernachlässigen. Das Leistungsspektrum des Profit-Centers richtet sich wie bereits erwähnt an Abnehmer auf dem internen und externen Markt. Dieses dualistische Angebotsprofil erfordert hohe Managementqualitäten. Zum einen muß der interne Markt optimal versorgt werden; zum anderen müssen auch für den externen Markt Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden, die sich dort erfolgreich absetzen lassen.

2.3 Das Leistungscenter

Allen Unternehmensbereichen – seien es nun Service-, Cost- oder Profit-Center – ist gemeinsam, daß sie in einem Beziehungsgeflecht arbeiten, dessen einzelne Komponenten sich in der Matrix eines „Leistungscenter“ zusammenführen lassen. Die einzelnen Komponenten des Leistungscenters sind:

- Zielgruppen bzw. Markt
- Input
- Output (Güter und Dienstleistungen, sowie die damit verbundenen Ziele)
- Steuerung über Controlling

Aufgrund ihrer individuellen Ausprägung erfüllen die unterschiedlichen Center-Typen die erwähnten Komponenten des Leistungscenters auf unterschiedliche Art und Weise. Die individuelle Ausgestaltung ist bei der Beschreibung der unterschiedlichen Center-Typen deutlich geworden. Ergänzend zur eher statischen Gestaltung des Leistungscenters spielen noch eine Vielzahl von „weichen“ Faktoren wie Führungsstil, Mitarbeiterbeteiligung und Kommunikationsformen eine große Rolle.

3. Bibliotheken als Gegenstand neuer Organisationsmodelle und Managementstrategien

Bei der Betrachtung der Aussagen zu den unterschiedlichen Organisationsformen von Unternehmenseinheiten ergeben sich Verbindungen und Anknüpfungspunkte für Bibliotheken allgemein bzw. für einzelne Bibliotheken. Im folgenden wird versucht, das Profil des Leistungscenters „Bibliothek“ anhand der Kriterien „Markt“, „Input“ und „Output“ sowie „Controlling“ darzustellen.

3.1 Der Markt eines Leistungscenters: interner und externer Markt

Die prinzipielle Unterscheidung von internem und externem Markt, so wie sie die Betriebswirtschaftslehre vorsieht, ist nicht einfach auf Bibliotheken zu übertragen. Zielgruppen wissenschaftlicher Universalbibliotheken, wie z. B. Fachhochschul- und Universitätsbibliotheken, sind Angehörige des akademischen Lehrkörpers, der Verwaltung und die Studenten. Öffentliche Bibliotheken sehen ihre Aufgabe als Kulturvermittler und Bildungseinrichtung innerhalb einer Kommune. Der Markt für Bibliotheken ist aber nur scheinbar eindeutig einzugrenzen. Bedingt durch ihre geschichtliche Entwicklung sind viele Universitätsbibliotheken über ihren eigentlichen Auftrag hinaus auch für die Versorgung der Bevölkerung vor Ort zuständig, so z. B. die Universitäts- und Stadtbibliothek Köln. Hier verdeutlicht sich der erweiterte Kundenkreis schon im Namen. Der interne Markt wird also um die Komponente der lokalen Informationsversorgung für die Bürger einer Kommune ergänzt. Auch andere Universitätsbibliotheken ohne diesen Namenszusatz tun dies.

So läßt z. B. die Bibliothek der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen auch Benutzer zu, die weder der RWTH Aachen angehören, noch in Aachen oder Umgebung wohnen. In manchen Fällen wird diesem Kundenkreis ein nur eingeschränktes Nutzungsrecht, wie z. B. die Präsenznutzung, eingeräumt. Die konsequente Umsetzung betriebswirtschaftlicher Prinzipien hätte zur Konsequenz, daß den unterschiedlichen Benutzergruppen ein heterogenes Angebot von Bibliotheksleistungen bereitgestellt würde. Die entstandenen Kosten würden je nach Priorität der Nutzergruppe nicht, in Teilen oder voll weitergereicht. Eine andere Alternative wäre der komplette Ausschluß vollständiger Nutzergruppen. Die regionale und überregionale Kooperation von Bibliotheken stellt ein weiteres Erschwernis dar, wenn es um die klare Trennung von internem und externem Markt geht. Bibliotheken, die über die Fernleihe die Dienste einer anderen Informationseinrichtung nutzen, gehören eindeutig zum externen Markt. Die gegenseitige Versorgung mit Literatur, die noch zum großen Teil über den deutschen Leihverkehr abgewickelt wird, ist zwar ein Kerngebiet bibliotheka-

rischer Aktivitäten, zielt aber nur zum Teil auf die Versorgung des internen Marktes ab. Die strikte Trennung in internen und externen Markt würde also in der Konsequenz den Niedergang der kostenlosen Literaturversorgung auf Gegenseitigkeit sein. Im Rahmen des Globalhaushaltes einer Hochschule wäre es politisch nicht zu vermitteln, weshalb die ohnehin geringen Mittel für die Bedürfnisbefriedigung Dritter ausgegeben werden sollten. Abschließend ist festzuhalten: Bibliotheken als Einrichtungen der staatlichen Daseinsvorsorge sind in das weit verzweigte Netz gegenseitiger Kooperation eingebunden. Die klare Abgrenzung von internem und externem Markt ist zwar möglich, ihre konsequente Umsetzung hätte aber weitreichende Folgen für die nationale Literaturversorgung, die so von den Entscheidungsträgern und den Bibliotheken nicht gewünscht sein kann.

Für den Bereich der Spezialbibliotheken ist die Abgrenzung von internen bzw. externen Zielgruppen erheblich einfacher. Zum internen Markt gehören Firmenangehörige; alle anderen Nutzergruppen sind Teil des externen Marktes. Die klare Abgrenzung der unterschiedlichen Märkte kann damit eindeutig erbracht werden. Die Einbindung in übergeordnete Strukturen wie den deutschen Leihverkehr existieren zwar rudimentär; sie sind jedoch nur von untergeordneter Bedeutung bei der Versorgung mit Literatur aus externen Quellen. Im Bereich der Firmenbibliotheken wird weitaus stärker auf kommerzielle Dienste zurückgegriffen.

Für viele Bibliotheken in privater Trägerschaft ist das Angebot an externe Kunden nichts Ungewöhnliches. Besonders, wenn sie gehalten sind, einen Beitrag zum Unternehmensbudget beizusteuern. Problematisch wird es dann, wenn Konkurrenten der Firma zu Kunden der Informationseinrichtung werden sollen. Hier stellt sich die Frage: Welche Informationen können weitergegeben werden? Welche sichern einen langfristigen Konkurrenzvorteil der eigenen Firma und können demzufolge nicht weitergegeben werden? Wie steht es um die Präferenz zwischen den beiden Märkten? Häufig werden Dienste für den externen Markt mit höheren Kosten als für den internen Markt belegt. Bei der absoluten Dominanz des Gewinnprinzips könnte dies unter Umständen bedeuten, daß externe Kunden internen vorgezogen würden, da mit ihnen höhere Einnahmen zu erzielen wären. Zusammenfassend kann man also sagen: Bibliotheken in privater Trägerschaft sind eher in der Lage, als Profit-Center zu arbeiten. Hier ist die Abgrenzung von internem und externem Markt möglich. Die Einbindung in kooperative Strukturen ist nur gering.

3.2 *Der Input des Leistungscenters Bibliothek*

3.2.1 Etatbildung in Bibliotheken der öffentlichen Hand

Betrachtet man die Input-Seite des Leistungscenters „Bibliothek“, dringt man schnell ein in die Diskussion um die Budgetierung staatlicher Einrichtungen wie Hochschulen und den daran angeschlossenen Bibliotheken. Die Zuweisung von Geldern für die Bewältigung der Ausgaben in Bibliotheken (Sachausgaben, Investitionen und Personal) wurde bis vor ein paar Jahren einheitlich über einen jährlichen Haushaltsplan abgewickelt. Dabei werden gemäß dem kameralistischen Haushaltsprinzip kassenwirksame Ausgaben innerhalb eines Haushaltsjahres in einem Haushaltsplan aufgeschlüsselt. Aufwand, Kosten sowie die erzielten Leistungen können aber bei dieser Methode nicht nachgewiesen werden. Die Budgetierung ist Teil des übergreifenden Konzeptes „Neues Steuerungsmodell“. Im anglo-amerikanischen Raum werden entsprechende Reformen unter dem Schlagwort „New Public Management“ durchgeführt. Anlaß für die Einführung der Budgetierung war das Bestreben, in Zeiten knapper Kassen, Gelder effizienter einzusetzen. Grundgedanke war dabei das Kongruenzprinzip, d. h. die Zusammenführung von finanzieller und fachlicher Verantwortung in einer Hand, von dem man sich einen hohen Anreiz zum wirtschaftlichen Handeln versprach.

Merkmale der Budgetierung sind:

- Aufhebung der starren Titelbildung
- Aufhebung des Jährlichkeitsprinzips. Damit entsteht die Möglichkeit für die Bibliotheken, Rücklagen zu bilden
- Ausweisung von Globalhaushalten mit einer (in Grenzen) flexiblen Handhabung von Personal- und Sachausgaben. Entsprechende Budgets sind zu einem gewissen Anteil gegenseitig deckungsfähig
- Verlagerung der Finanzverantwortung auf die operative Ebene. Das heißt die Verantwortlichen in der Bibliothek entscheiden eigenverantwortlich über Verteilung und den Einsatz der Mittel.
- Verbleib von Mehreinnahmen in der Institution, die sie erwirtschaftet hat. Hochschulen können Einnahmen, die über den Ansatz hinausgehen, für ihre Zwecke verwenden und müssen diese nicht abführen.

Der Einsatz von Globalhaushalten wird zur Zeit u. a. in einem Projekt mit Hochschulen in Nordrhein-Westfalen erprobt.⁵ Es wird ausführlich in der einschlägigen Fachpresse diskutiert – eine weitere Erörterung im Rahmen dieses

⁵ Siehe auch: Stäglich, Dieter: Globalhaushalte: Pro und Kontra aus Sicht der Hochschulbibliothek. In: Verwaltungsreform: Bibliotheken stellen sich der Herausforderung. Hrsg. von Ulla Wimmer. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1995. (DBI-Materialien; 142), S. 155-168.

Beitrags erübrigt sich somit. Die Universitätsbibliotheken in Bochum und Wuppertal, die als Teil der Hochschulen auch Gegenstand der Projekte sind, haben bislang weitgehend positive Erfahrungen gemacht. Dabei ist zu bedenken, daß die Prinzipien des Globalhaushaltes, die auch die Verrechnung von Dienstleistungen mit den Abnehmern vorsehen, bislang nicht in voller Konsequenz realisiert wurden.

Erstens: Die verursachungsgerechte Abbildung des Beziehungszusammenhangs von Kosten und Leistungen beschränkt sich auf die Erklärungsfunktion, mündet aber nicht in eine konkrete Verrechnung. Begründet wird dies mit dem Fehlen einer realen Kostenrechnung im Hochschulsektor.⁶ Von der Transparenz bibliothekarischer Dienstleistungen erhofft man sich aber bereits Effekte auf das Kostenbewußtsein und eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit. Zweitens: Die Bibliotheken der Bergischen Gesamthochschule/Universität Wuppertal⁷ und der Universität Bochum wurden bislang noch nicht dem harten Wettbewerb um knappe Ressourcen ausgesetzt. Die Festsetzung des Bibliotheksetats im Rahmen der allgemeinen Verteilung der Gelder fand nicht statt, sondern wurde vom Rektorat übernommen. So begrüßenswert dieser „Schutzraum“ für die Bibliotheken auch sein mag, so ist doch festzuhalten, daß damit die Umsetzung des Budgethaushaltes nur rudimentär erfolgt und die erzielten Ergebnisse nicht dem gestellten Anspruch gerecht werden. Für die Zukunft ist davon auszugehen, daß die Bibliotheken wahrscheinlich in die Diskussion miteinbezogen werden.

Inwieweit können Bibliotheken die von ihnen eingesetzten Ressourcen selbst erwirtschaften? Prinzipiell können Bibliotheken – vor allem die in staatlicher Trägerschaft – dem Anspruch von Profit-Centern, die eingesetzten Ressourcen durch den Absatz weitgehend selbst zu erstellen, nicht gerecht werden. Sie sind nicht oder nur mit einem geringen Prozentsatz in der Lage, ihre Aufwendungen durch selbsterwirtschaftete Mittel zu finanzieren. Belegt wird dies durch eine Untersuchung des Deutschen Städtetages zum Beitrag städtischer Einrichtungen zum Gebührenhaushalt der Kommune aus dem Jahre 1994. Dort wird festgestellt, daß öffentlichen Bibliotheken durchschnittlich nur 2,5 % des Gebührenhaushaltes einer Stadt aufbringen.⁸ Damit sind sie Schlußlicht aller städtischen kulturellen Einrichtungen.

⁶ Ceynowa, Klaus: Von der Kostenverwaltung zum Kostenmanagement. In: Bibliotheksdienst, 32 (1998), S. 263-287.

⁷ Stäglich, Dieter a.a.O.

⁸ Kamp, Norbert: Erwerbspolitik in Zeiten leerer Kassen: Neue Strategien zur Beschaffung und zum Einsatz finanzieller Ressourcen. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie. Sonderheft 59, S. 228-248.

3.2.2 Kosten-Nutzen-Analyse

Von der Erfüllung der hohen Anforderungen eines Profit-Centers, wie z. B. Erwirtschaftung von Gewinn bzw. Erzielung eines hohen Deckungsgrades, sind Bibliotheken – wie oben geschildert – noch weit entfernt. Zudem ist es auch für Bibliotheken problematisch, den konkreten monetären Nutzen ihrer Dienstleistungen nachzuweisen, was Voraussetzung für eine genaue Kosten-Nutzen-Analyse des Leistungscenters Bibliothek wäre. Welche genau bezifferbare Auswirkung hat das Vorhalten einer wichtigen physikalischen Zeitschrift für den Forschungsprozeß in den naturwissenschaftlichen Fachbereichen? Welche Konsequenzen hat die Reduzierung der parallelen Zugriffe auf eine CD-ROM Faktendatenbank – de facto eine Reduzierung des Service-Angebotes – für die Erstellung wissenschaftlicher Publikationen?

Hintergrund sind die unterschiedlichen Ausformungen des Faktors Nutzen.⁹ Prinzipiell gilt es zu trennen zwischen monetär quantifizierbarem Nutzen (oder substitutiver Nutzen) und nicht quantifizierbarem Nutzen (komplementärem Nutzen). Ein monetär quantifizierbarem Nutzen von Informationsdienstleistungen schlägt sich beim Kunden in Kosten- und Zeiterparnis nieder und führt zu unmittelbaren Rationalisierungseffekten. Die Informationsdienstleistungen beschleunigen meßbar Arbeitsprozesse, verbessern die Qualität von Produkten oder können neue Märkte erschließen. Diese Art von „Nutzen“ ersetzt Arbeit und in letzter Konsequenz auch Mitarbeiter. Der nicht quantifizierbare Nutzen tritt überall dort ein, wo durch Leistungen der Bibliothek die Qualität der Arbeit verändert wird. Das Vorhalten relevanter Daten kann die Kreativität des Forschers bei der Lösung wissenschaftlicher Probleme bereichern. Eine direkte Kausalität von Informationsleistung und Erfolg, der sich in einem konkreten Nutzen niederschlägt, ergibt sich daraus nicht. Der „Nutzen“ hat eine komplementäre oder ergänzende Funktion.

Wenn wir diese Sachverhalte auf unsere Fragestellung übertragen, ergeben sich auch hier direkte Anknüpfungspunkte. Bibliotheken in öffentlicher Trägerschaft können den konkreten Nutzennachweis ihrer Dienstleistungen nicht oder in nur geringem Maße erbringen. Die von ihnen erbrachten Informationsdienstleistungen fördern den wissenschaftlichen Erkenntnisprozeß oder stellen eine kulturelle Bereicherung des Kunden dar. Bei firmeninternen Informationseinrichtungen hingegen lassen sich beide Aspekte des Faktors Nutzen wiederfinden. Hier ist es dann auch möglich, diesen in Teilen zu quantifizieren.

Abschließend ist festzuhalten:

1. Bibliotheken können den Einsatz und die Verteilung von Ressourcen auf die von ihnen erbrachten Dienstleistungen nachweisen. Dies ist die zentrale

⁹ Grudowski, Stefan: Wie rechnet sich Information? In: Cogito H. 6/96, S. 5-11.

Grundlage für die Verrechnung der Serviceangebote mit ihren Kunden (Studenten der Hochschule, Lehrkörper). Die Bibliothek gleicht somit also einem Service-Center.

2. Problematisch und nur schwer zu erbringen ist der Nachweis der konkreten, genau bezifferbaren Wertschöpfungswirkung bibliothekarischer Dienstleistungen. Somit scheitern vor allem Bibliotheken der öffentlichen Hand an den Maßstäben von Profit-Centern, die diese Kennzahlen für ihr Finanzmanagement benötigten. Hintergrund ist das oben dargestellte Problem des konkreten Nutznachweises informationsbasierter Dienstleistungen.

3.3 Output von Informationseinrichtungen – zwischen SOPs und SMARTs

Im nächsten Schritt wird der Faktor „Output“ des Leistungszentrums Bibliothek untersucht. Das jeweilige Aufgabenprofil einer Informationseinrichtung ergibt sich aus den Gegebenheiten ihres Marktes. Diese zunächst trivial anmutende Bemerkung hat weitreichende Konsequenzen für die Bibliothek. Traditionreiche Aufgaben können nicht einfach weitergeführt werden, sondern müssen sich an den Bedürfnissen des Marktes orientieren. Wie werden diese Bedürfnisse ermittelt, und wie werden die daraus resultierenden Bibliotheksaufgaben verbindlich festgelegt?

Der individuelle Informationsauftrag wird im Rahmen einer vorhergehenden Zieldiskussion erstellt. Partner in diesem Prozess sind neben der Bibliotheksleitung die Kunden sowie die Unternehmens- oder Hochschulleitung bzw. der Stadtrat. Das Ergebnis ihrer Vereinbarung, der Informationsauftrag, hat Vertragscharakter, d. h. Bibliotheksleistungen können seitens der Kunden eingefordert und sie können ihnen von der Bibliothek in Rechnung gestellt werden. Die Vereinbarungen sind für alle Beteiligten bindend. Der Zielvereinbarung gehen intensive Vorarbeiten in der Bibliothek voraus. Dabei sollte bibliotheksintern nicht nach dem Top-Down-Prinzip, sondern unter aktiver Beteiligung der Mitarbeiter vorgegangen werden. Der hohe Zeit- und Personalaufwand bei der internen und externen Abstimmung des Leistungsprofils der Bibliothek sollte einer wirtschaftlichen Prüfung standhalten. Das heißt konkret: Es muß Zeit für das operative Management und die Durchführung der eigentlichen Arbeit bleiben.

Aus der Zielvereinbarung ergeben sich zwei Arten von Aufgaben und Tätigkeiten des Leistungszentrums Bibliothek:

<i>Aufgaben (gemäß Pflichtenheft)</i>	<i>Ziele/Aufträge</i>
Daueraufgaben	Zeitbezogene Ziele
(SOP)	(SMART)
Abläufe und Prozesse	Maßnahmen

Unter den Aufgaben (gemäß Pflichtenheft) sind Daueraufgaben zu verstehen wie die Beschaffung von Literatur aus externen Quellen, die Dokumentation von Forschungsergebnissen der Wissenschaftler in eigenen Datenbanken oder die Pflege der Homepage. Ihre Effizienz wird an den *Standards of Performance* (SOP) gemessen. Das heißt u. a. an der Schnelligkeit und der Zufriedenheit des Kunden. Managementziel in diesem Zusammenhang ist eine optimale Durchführung bei möglichst optimaler Ausnutzung begrenzter Ressourcen wie Kapital, Material und Manpower. Zweitens zählen zu den allgemeinen Aufgaben und Tätigkeiten einer Bibliothek die Ausführung zeitlich befristeter Projekte. Hierzu zählen beispielsweise die Überführung des Altbestandes auf Karteikarten in den Online-Katalog oder die Revision der Bibliotheksbestände in den Handapparaten der Institute. Nach Fertigstellung der Aufträge wird deren Erfolgsgrad an vorher festgelegten Kriterien, den SMART-Kriterien: *spezifizierbar, messbar, erreichbar, resultatorientiert und zeitlich unterteilt*, überprüft.

3.4 Steuerung über Controlling

Der Leiter des Leistungszentrums Bibliothek bedient sich u. a. des Steuerungsinstruments Controlling. Bibliotheken müssen dabei auf die umfassenden Kennzahlen des eigenen Betriebs zurückgreifen können. In der aktuellen Literatur finden sich viele sinnvolle Ansätze. Allgemeine bibliothekarische Statistiken wie die deutsche Bibliotheksstatistik können hierbei jedoch nur erste Ansätze bieten. Gefragt sind vielmehr umfassende, speziell auf Bibliotheken zugeschnittene Kennzahlenmodelle und Methoden zum Kostenmanagement, wie sie u. a. von Stock¹⁰ und Ceynowa¹¹ dargestellt werden.

4. Gibt es eine modelltypische Bibliothek?

Autokratische Organisationskonzepte mit starrer Hierarchie und geringer Flexibilität gehören der Vergangenheit an. Wollen Unternehmen am Markt bestehen, müssen überschaubare und schlagkräftige Unternehmenseinheiten wie Cost-, Service- und Profit-Center eingerichtet werden. Ihnen gemeinsam ist das Agieren auf der Grundlage der Prinzipien Markt, Input und Output. Bei der Übertragung dieser Prinzipien auf die Arbeit von Bibliotheken wird untersucht, in welcher Art und Weise sie von den Bibliotheken umgesetzt werden.

¹⁰ Stock, Wolfgang G.: Ein allgemeiner Bibliotheksindex. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie. 45 (1998), S. 1-89.

¹¹ Ceynowa, Claus: a.a.O.

Bei dem Entwurf für eine modelltypische Bibliothek gilt es zwischen den Bibliotheken des öffentlichen Sektors einerseits und denen in privater Trägerschaft andererseits zu unterscheiden. Für die beiden Bibliotheksbereiche gestaltet sich der Marktaspekt unterschiedlich. Wissenschaftliche Universalbibliotheken und öffentliche Bibliotheken können eine exakte Trennung in externen und internen Markt nur schwerlich vollziehen. Sie sind eingebunden in überregionale Strukturen und fungieren als kooperative Elemente der staatlichen Daseinsvorsorge. Der Ausschluß einzelner Nutzergruppen ist bibliothekspolitisch nicht erwünscht. Firmeninterne Informationseinrichtungen können externe und interne Marktsegmente eindeutig trennen. Sie sind in ihrem Handeln kommerziell orientiert und nur gering in kooperative Strukturen wie den deutschen Fernleihverkehr integriert. Gemessen an den Kriterien der drei Center-Typen läßt sich festhalten, daß Bibliotheken der öffentlichen Hand als Service-Center, firmeninterne Bibliotheken jedoch auch als Profit-Center arbeiten können.

Unter dem Gesichtspunkt „Input“ ist wiederum eine nach Bibliothekssektoren getrennte Betrachtung vorzunehmen. Der Begriff Input ist für Bibliotheken in staatlicher Trägerschaft mit dem Schlagwort Budgetierung verbunden, d. h. Bündelung von finanzieller und fachlicher Verantwortung sowie Kostentransparenz. Die tatsächliche Leistungsverrechnung zu Transferpreisen wurde bislang aufgrund fehlender Strukturen ausgespart. Bibliotheken des öffentlichen Sektors erbringen Dienstleistungen, die sich zum größten Teil in komplementärem Nutzen niederschlagen. Die exakte Ermittlung eines konkreten Nutznachweises kann somit von ihnen nicht erbracht werden. In der Konsequenz heißt das: Bibliotheken des öffentlichen Sektors wenden bereits Instrumente des Service-Centers an, realisieren sie jedoch noch nicht bis in die letzte Konsequenz. Betrachtet man firmeneigene Informationseinrichtungen unter dem Aspekt „Input“, so läßt sich festhalten, daß sie den Anforderungen von Service- und Profit-Centern gerecht werden können. Aber auch ihnen ist nicht möglich, den Anspruch auf die Erwirtschaftung von Gewinn oder einen hohen Deckungsgrad zu erfüllen. Profit-Center mit 100 % Kostendeckung sind unmöglich.¹² Problematisch ist auch für sie der exakte Nutznachweis, da sich die erbrachten Dienstleistungen sowohl in substitutivem als auch in einem komplementären Nutzen niederschlagen können.

Die Quintessenz des Gesagten lautet somit: Eine modelltypische Bibliothek als Cost-, Service- oder Profit-Center kann es in Reinform nicht geben. Die Informationseinrichtungen des öffentlichen und privaten Sektors können je nach ihrer Stellung und ihrem Aufgabenprofil einzelne Elemente aus den ge-

¹² Suche nach Auswegen aus der Krise. In: Password 1997, S. 16-17.

nannten Center-Typen in ihre Arbeit integrieren, um ihre Professionalität unter Beweis zu stellen und damit langfristig ihr Überleben zu sichern. Die Bibliothek als Center of Excellence, das heißt Bündelung der Kernfähigkeiten für eine Universität, für eine Forschungseinrichtung oder für ein Unternehmen, das sollte eine zentrale Zielvorstellung in unserer Arbeit sein.